

## 転勤政策の現状と課題

著者	武石 恵美子
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	14
号	1
ページ	49-65
発行年	2016-10
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/12699">http://hdl.handle.net/10114/12699</a>

---

# 転勤政策の現状と課題

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

---

## 1 研究の課題と背景

近年、人材多様化を企業の価値につなげようとするダイバーシティ推進を人事戦略に掲げる企業が増えている。こうした中で、働く人が社命により勤務地を変更する転勤制度が、ダイバーシティ戦略と齟齬を来し始めていると考えられる。しかし、転勤政策の現状等に関しては、本格的な実証研究が極めて少ない。本稿は、人材戦略が変化する現状において、企業が行う転勤政策がどのような実態にあり、今後に向けてどのような課題があるのかについて、筆者らが実施したアンケート調査、ヒアリング調査により実証的に明らかにすることを目的とする。

転勤は人事異動の1つの形態である。今野・佐藤（2009）は、「配置と異動は、社員と仕事を結び付け、仕事の遂行に必要な労働サービスの提供を社員に求めるための仕組み」と定義し、続けて「日本では企業が、社員の適性や職業能力を評価し、それに見合った仕事に従事させるためや、能力開発のために配置・異動を実施してきた」（今野・佐藤（2009）、p96）としている。企業の人事権として配置・異動が実施され、その結果として個人のキャリアが決まってきたということである。

そもそも、日本企業の人事管理の特徴として、欧米型の「ジョブ型」との対比で「メンバーシップ型」という点が指摘されてきた（濱口（2009））。「メンバーシップ型」の特徴としては、雇用契約において職務＝ジョブを明確にせず、労働時間や

就業場所に関しても包括的に契約することにより、事業主の裁量を広く認めてきた点をあげることができる。日本企業においては、転居を伴う転勤命令は、通常の家族生活を送る権利を保障したヨーロッパ人権条約違反として法的に無効になることもある欧州諸国とは異なり、就業規則に「業務の都合で転勤を命じることがある」という規定を置くことにより、事業主に包括的な転勤命令権があるとの判断が一般的である（水町（2007））。

転居を伴う転勤命令にあたって企業が社員の生活上の事情をどの程度考慮すべきか、という点に関しては、これまでの裁判例では、配転命令権の濫用は排除しつつも、労働者が「通常甘受すべき程度を著しく超える不利益」の程度が個々に判断されてきた。配置転換に関する最高裁の判断である1986年の「東亜ペイント事件」では、高齢の母親と保育士の妻との別居という家庭の事情を理由に転勤を拒否した社員について、「家庭生活上の不利益は、転勤に伴い通常甘受すべき程度のもの」として、使用者の転勤命令権を認めている。

企業の経営活動はグローバル化し、また技術の急速な変化により短期サイクルで事業構造が変化している。こうした経営ニーズに対応するために、社員に対しては、勤務地や職務内容に関して柔軟に対応することを求める傾向が強まる可能性がある（今野（2010））。

しかし、一方で社員の側をみると、企業のニーズに応じて柔軟に対応できる状況というのが、成立しにくくなっている。女性を含めて育児や介護

などの家族的責任を担う個人が増え、社命に応じて勤務地変更に対応できる社員は減少している。また、働く意識としても、自分がやりたいことへのこだわりなど、雇用の安定や賃金・ポストの上昇の見返りとして企業の異動命令を受け入れるという意識は薄れている。とりわけ、転居を伴う転勤は、個人の生活設計に大きな影響を及ぼすことから、働く個人の属性や意識が変化すれば、転勤政策を見直す必要性が高くなると考えられる。

これまで、転勤の現状や課題に関する実証的な研究は非常に少ない。転居を必要とする人事異動があるとする企業割合は、厚生労働省「就労条件総合調査」によりみると、データの把握が可能な2004年までは増加傾向にある。また産労総合研究所・学習院大学（2010）「転勤と人事管理に関する調査」によると、3年前に比べて転勤者数が「増えた」とする企業は23.1%、「減った」とする企業は15.6%、今後転勤者が「増えると思う」は26.3%、「減ると思う」は9.4%で、実態として広域異動が拡大しており、今後も拡大傾向にあることが見込まれる。

このように企業としては、転勤者が増えると思込んでいるが、一方で女性社員の増加等転勤対応が難しくなる社員は増えていくと考えられる。この相反する状況にどのように対応すればよいのだろうか。

以下では、企業を対象に実施したアンケート調査及びヒアリング調査の分析を通じ、転勤政策の現状を明らかにするとともに、社員の属性や意識の変化を受けて、企業は転勤政策についてどのような課題意識を持っているのかについてその実態を明らかにし、転勤政策の今後の課題について検討する。これまで転勤の実態について明らかになっていない点は多く、その現状や課題を実証的に明らかにするのが本研究の意義といえる。

## 2 分析課題、分析に使用するデータ

### (1) 分析課題

本稿では、転勤政策の現状と課題について、以

下の4点を明らかにする。

- ①企業にとっての転勤の目的
- ②転勤政策の現状と運用の実態
- ③転勤政策に関する新たな制度対応の状況
- ④企業からみた転勤政策に関する課題や今後の方針

分析にあたっては、社員に占める転勤経験者の割合（転勤の実態を示す指標）、人事異動に関する企業の方針（転勤を含めて異動に対する企業の考え方を示す指標）の2つの分析軸で転勤の現状等を明らかにするとともに、企業ヒアリング調査により調査データを定性的に補足することとした。

### (2) 分析に使用するデータ

分析に使用するデータは、企業を対象に実施したアンケート調査とヒアリング調査である。

#### ①企業アンケート調査「転勤や遠距離介護等の実態と課題に関する企業調査」<sup>1)</sup>

調査対象は、正社員規模300人以上の民間企業で、公務、医療、福祉、教育を除く全業種の企業を無作為サンプリングした（帝国データバンク）。

調査票において、まず事業所展開を尋ねており、「本社から転居を伴う異動を必要とする事業所が国内もしくは国外にある」企業のみ設問への回答を求めた。

調査は郵送による配布・回収により実施し、依頼対象数6,473社、回答数610社。分析対象となる「複数事業所がある企業」は370社。

調査期間は、2015年11月24日～12月11日。

#### ②企業ヒアリング調査<sup>2)</sup>

転勤制度に関する企業ヒアリング調査を各社人事部門に対して実施した。対象企業は従業員規模1000名以上の大手企業8社で、業種分布は以下のとおりである。

製造業 3社  
金融・保険業 2社  
商社 1社

小売業 2社

調査期間は2015年6月～10月。

### 3 分析結果

#### (1) アンケート調査回答企業の属性

アンケート調査回答企業の属性を図1に示した。

規模（正社員人数）は、「1001人以上」が17.3%、「300～1000人」が66.5%である。本調査の対象は、正社員規模300人以上の民間企業としたが、実際には300人未満の企業も含まれている。以下の分析では300人未満も含めて分析する。事業所数は「20ヵ所以上」が半数弱、海外にも事業所展開をする企業が27.0%である。業種では、「製造業」が28.4%、「サービス業」が21.1%である。女性社員（正社員）比率は「20%未満」で6割強

を占める。

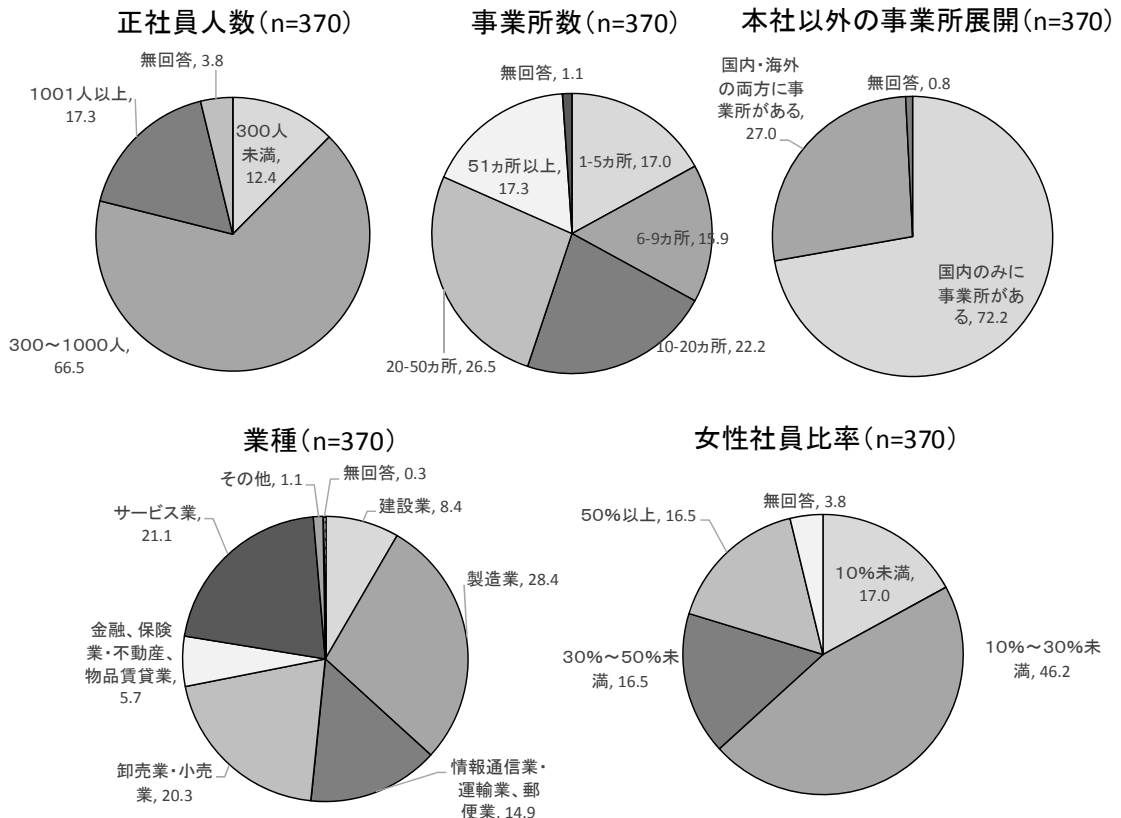
#### (2) 転勤の目的

転勤を実施する理由としては、第1に、広域に事業所展開をしている企業では事業展開への対応という組織側の必然性がある。第2に、転勤によって社員の育成を効果的に行うことができるという社員にとっての意義がある。この2つの目的のうち、特に育成面での効果を指摘する企業は多い。ヒアリング調査企業でも次のような指摘がある。

「転勤は社員の成長にとって重要であり、エリアの違いは変化が大きいことから通常の異動以上の成長が期待できる。また広域の異動により、適性とのマッチングがしやすくなる。」（金融業）

「同一地域の経験では慣れが生じて成長の機

図1 アンケート調査回答企業の基本属性



会を喪失する。多様な地域特性に触れながら新たな環境で周囲と関係を築いていく機会を社員に公平に提供することが重要である。異動は10年間で3部門を経験することを原則としている。」（製造業）

「異動は、社員の能力・成長を最大限に発揮できる場の提供と考えている。」（小売業）

そもそも転勤を含む異動は、多様な仕事経験により社員の能力を広げて将来のマネジメント・幹部職としての育成を目指す、という側面が大きい。地域を超えて異動する転勤は、さらに経験の幅が広がり、事業所内の配置転換以上に高い効果が期待されているといえる。

企業の人材育成や人事異動の基本的な考え方について、アンケート調査で企業の意見を求めている。

表1に示す5つの項目について、2つの対立する意見を示してどちらの考えに近いか回答を求めた。いずれの項目も偏りは小さいが、「社員の能力開発を行うのは、企業の責任である」（肯定意見が78.7%）、「専門性だけでなく幅広い能力や知識を持つ人材の育成を重視する」（同64.0%）、「多くの社員が異動により多様な仕事や職場を経験することを重視する」（同64.0%）は、肯定する割合が比較的高い項目といえる。

この回答結果のうち、『育成と異動の関連の有無』と『人事異動における社員の同意の必要性』の項目<sup>3)</sup>を使い、それぞれ、「Aである・Aに近い」（多くの社員対象、企業の責任で）と「Bである・Bに近い」（一部の社員対象、本人の同意を得て）の組み合わせで、「多くの社員対象・企業の責任」「多くの社員対象・本人同意」「一部の社員対象・企業の責任」「一部の社員対象・本人同意」の4つのパターンに分類される。

表1 人材育成や人事異動についての考え方

(%)						
項目	Aの意見	Aである	Aに近い	Bに近い	Bである	Bの意見
能力開発の責任の所在	社員の能力開発を行うのは、企業の責任である	16.8	61.9	20.3	1.1	能力開発に責任を持つのは、社員個人である
育成対象者の範囲	育成対象として特定の社員を選抜する	8.6	47.0	32.2	12.2	育成対象として社員を選抜することはない
育成方針	専門的な人材の育成を重視する	4.1	31.6	53.2	10.8	専門性だけでなく幅広い能力や知識を持つ人材の育成を重視する
育成と異動の関連の有無	多くの社員が異動により多様な仕事や職場を経験することを重視する	15.4	48.6	31.6	4.1	将来の経営幹部層など一部の社員が異動により多様な仕事や職場を経験すればよい
人事異動における社員の同意の必要性	人事異動は企業（人事部門）の責任で行うので本人同意は必要ない	15.7	43.0	31.1	10.3	人事異動には本人同意が必要である

注：「無回答」は表記していない。

表2 人事異動の方針のパターン区分

		(社)			
		人事異動における社員の同意の必要性			
		Aである	Aに近い	Bに近い	Bである
育成と異動の関連の有無	Aである	21	27	7	2
	Aに近い	21	83	59	17
	Bに近い	13	43	45	16
	Bである	3	5	4	3

多くの社員対象・企業の責任

多くの社員対象・本人同意

一部の社員対象・企業の責任

一部の社員対象・本人同意

社員対象・企業の責任」「一部の社員対象・本人同意」と、表2に示す4つのパターンに分類した。以下ではこのパターン別、すなわち人事異動に対する企業の考え方を示す指標を軸にした分析を適宜紹介する。

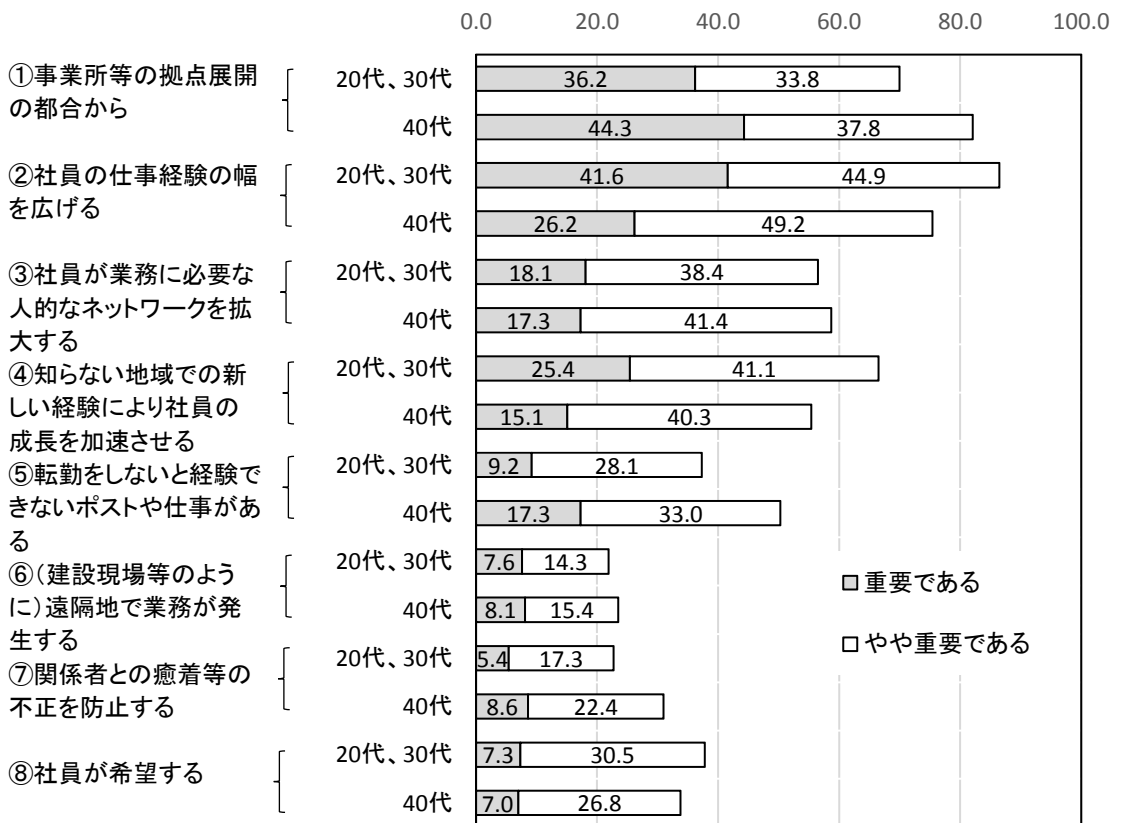
転勤の目的は、先に述べたように、組織サイドの要請と、人材育成という2つの側面がある。これについて、アンケート調査で確認したい。アンケートでは、社員の年代によって転勤を実施する目的は異なると考え、20代、30代の場合と40代の場合に分けて質問している。

予想どおり、「事業所等の拠点展開の都合から」（「重要である」「やや重要である」割合は20代・30代で70.0%、40代で82.1%）といった経営サイドの理由と、「社員の仕事経験の幅を広げる」（同

86.5%、75.4%）、「社員が業務に必要な人的なネットワークを拡大する」（同56.5%、58.7%）といった社員の育成面の理由とに大別できることが確認できる（図2）。

その上で、年代別の特徴をみていきたい。まず、20代、30代では、「社員の仕事経験の幅を広げる」「知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる」というように、転勤が仕事経験につながり、それによって成長を期待するという目的が40代に比べると強くみられている。一方40代では、「事業所等の拠点展開の都合から」「転勤をしないと経験できないポストや仕事がある」など、事業所展開やポスト処遇といった組織サイドの事情から転勤政策が位置づけられる傾向がより強くみられる（図2）。

図2 年代別、転勤の目的



注：回答は、「重要である」から「重要ではない」まで5段階で求めており、図は「重要である」と「やや重要である」と回答した割合を表記。



20代、30代に関して人事異動の方針の4パターン別の特徴をみたものが図3である。「事業所等の拠点展開の都合から」については、パターンの違いによる差はみられない。一方で、「社員の仕事経験の幅を広げる」「社員が業務に必要な人的なネットワークを拡大する」「知らない地域での新しい経験により社員の成長を加速させる」という社員の育成に関する項目では、「多くの社員対象・企業の責任」が最も高く、「一部の社員対象・本人同意」が低い割合となっている。多くの社員を企業主導で人事異動を実施するという方針をもつ企業では、転勤の育成効果をより強く意識しているといえよう。

### (3) 転勤の現状

次に、転勤の現状をみていきたい。

対象企業で、勤務地の範囲による雇用区分（勤務地限定制度など）があるのは99社（26.8%）で、残りの3/4程度の企業では、勤務地による雇用区

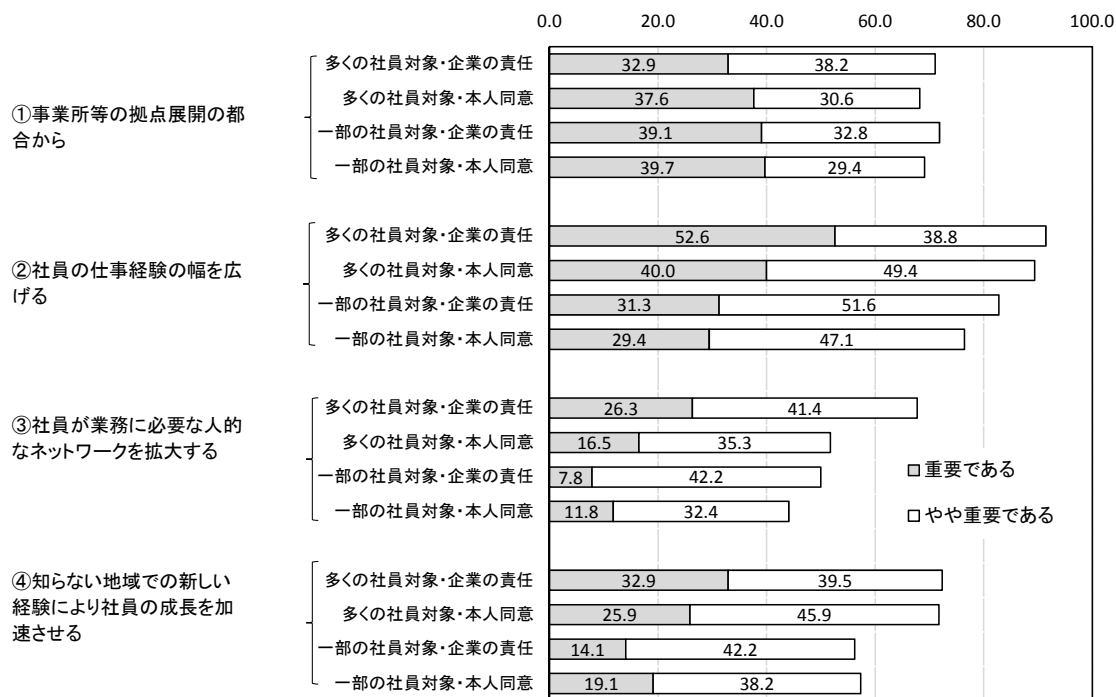
分は行っていない。勤務地限定制度は、企業によって様々である。ヒアリング調査で補足したい。

「以前は海外を含む転勤の可能性のある『総合職』と地域限定の『一般職』に区分しており、昇進可能性には違いが存在していた。しかし、一般職が中核的な役割を担うようになり、勤務地限定の区分の能力発揮が可能となるよう、役割等級制度を一本化して、転居転勤のない社員でもリーダークラスへの役職登用を行うことにした。ただし、給与水準には差を設けている。」（金融業）

「海外も含めて店舗展開をしており、全国・海外に転勤のある区分、一定のエリア内で転勤がある区分、居住地限定の区分の3区分を設定している。後2区分については、一定の役職までの昇進となる。」（小売業）

転勤可能性のある社員の中でどれくらいの割合

図3 人事異動方針別、転勤の目的（20代、30代の理由）



注：割合の高い4項目のみ取り上げている。割合の表記は図2に同じ。

が実際に転勤しているのかについて、アンケートでは「40歳代の中で実際には転勤を経験していない割合」として尋ねた。雇用区分の有無により傾向は異なり、雇用区分があると転勤をしていない割合は低く、「2割程度以下」が4割を超える。一方で雇用区分がない場合には、「8割程度以上」が4割を超えるなど、転勤していない割合が高い(図4)。

以下では、雇用区分の有無と転勤経験者の割合の組み合わせにより4つのグループに分け、これを転勤の実態を示す指標として以下では分析軸として利用する。これにより転勤が多い企業と限定されている企業の違いを明らかにする。

転勤のパターンについて、表3の表頭にあげた4つのパターンにあてはまる割合を各社で回答してもらい、その平均を算出した。その結果、「転

勤をすると、その後また別の地域に転勤する」パターンが平均4.03割で、特にこのパターンは転勤経験者比率が高い企業で高い割合である。転勤先からまた別の地域への転勤は、個人にとって負担感が大きいと考えられるが、このパターンが比較的多い。次に多いのが、「メインの勤務地と特定(1,2か所)の勤務地を行き来する」が平均3.41割で、転勤経験者比率が低い企業で多いパターンである。

「メインの勤務地(いわゆる本拠地)」というものがあるか否かについて企業に尋ねた結果、「当初の採用地域をメインの勤務地とする」(34.1%)、「全員が本社をメインの勤務地とする」(6.8%)、「社員がメインの勤務地を選ぶこととしている」(6.2%)など、半数強は何らかのメインの勤務地があるとしているが、「メインの勤務地という考

図4 転勤対象の社員で40代で転勤していない割合

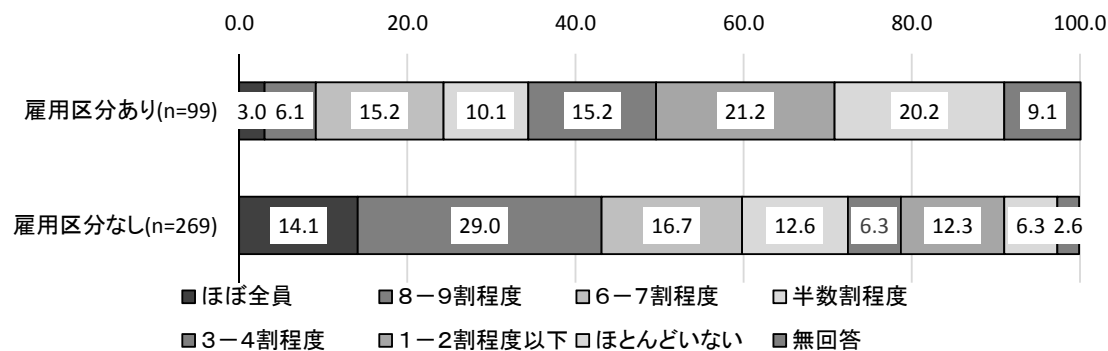


表3 転勤パターン別の社員の分布

(割)					
	n	転勤をすると、その後また別の地域に転勤する	メインの勤務地と特定(1,2か所)の勤務地を行き来する	メインの勤務地と複数の勤務地を行き来する	その他
計	320	4.03	3.41	1.49	1.08
雇用区分・転勤なしの割合					
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	36	6.84	1.25	1.02	0.89
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	43	3.84	3.98	1.16	1.02
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	96	5.27	2.01	1.98	0.75
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	145	2.57	4.70	1.37	1.36

注：割合を回答した企業のみ集計



表4 メインの勤務地（いわゆる本拠地）の有無

(%)

	n	全員が本 社をメイン の勤務地と する	当初の採 用地域をメ インの勤務 地とする	社員がメ インの勤務 地を選ぶこ としてい る	メインの勤 務地がある 社員とない 社員がいる	メインの勤 務地という 考え方は ない	その他	無回答
計	370	6.8	34.1	6.2	7.3	41.6	3.5	0.5
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>								
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	0.0	4.9	17.1	12.2	63.4	2.4	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	4.1	34.7	10.2	10.2	38.8	2.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	3.0	19.8	5.0	7.9	59.4	5.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	10.6	51.6	2.5	5.6	26.1	3.1	0.6
<b>異動方針</b>								
多くの社員対象・企業の責任	152	7.9	21.7	7.2	6.6	50.0	6.6	0.0
多くの社員対象・本人同意	85	8.2	34.1	10.6	8.2	36.5	1.2	1.2
一部の社員対象・企業の責任	64	6.3	45.3	3.1	6.3	35.9	3.1	0.0
一部の社員対象・本人同意	68	2.9	51.5	1.5	8.8	35.3	0.0	0.0

え方はない」も41.6%となっている。転勤経験者比率が高い企業、人事異動方針が「多くの社員対象・企業の責任」の企業で、「メインの勤務地という考え方はない」という割合が高い傾向にある（表4）。

ヒアリング企業の中には、最近「本拠地」を決める区分を設けた企業がある。

「若年層で地元志向が増え、人材の確保が難しくなったことを受け、総合職の中に、本拠地となる都道府県を決めて採用する区分を設けた。この区分では、原則として本拠地があるブロック内の異動となり、本拠地から異動した場合に次は本拠地に戻す、というルールにしている。」（金融業）

#### （4）制度の運用

転勤が社員にとって負担になるのは、自身の個人的な事情が十分に考慮されず、社命により転勤しなくてはならない、赴任がいつまで続くのかわからず赴任後もさらに別の地域に転勤するかもしれない、など今後の就業地が不明確なために生活設計が立てにくい、という点があげられる。これらに関連して、転勤制度の運用実態をみておきたい。

異動の内示の時期は、国内赴任の場合には、「1か月以上前」（37.3%）、「2-3週間程度前」（29.5%）、「1週間程度前」（8.6%）など、内示から赴任までの期間が「1か月未満」のケースも多い。海外赴任の場合は、「3か月以上前」（海外転勤がある企業の26.7%）、「2-3か月前」（同18.5%）など、2-3か月程度以上前の内示が多い（表5）。

赴任期間の上限設定について、国内赴任では、「上限も目安もない」企業が66.5%と多数を占め

表5 異動の正式な内示の時期

(%)

	n	1か月以上 前	3週間程度 前	2週間程度 前	1週間程度 前	個別ケース により異なる	国内赴任 はない	無回答
国内赴任	370	37.3	12.7	16.8	8.6	22.7	1.4	0.5
	n	3か月以上 前	2-3か月 程度前	1-2か月 程度前	2-3週間 程度前	個別ケース により異なる	海外赴任 はない	無回答
海外赴任	370	10.5 (26.7)	7.3 (18.5)	7.6 (19.2)	2.2 (5.5)	11.9 (30.1)	43.5	17.0

注：海外赴任の（ ）内は、「海外赴任はない」「無回答」の企業を除外した割合（以下同様）。

表6 赴任期間の上限の設定の有無

(%)

	n	上限を定めている	目安がある	上限も目安もない	国内/海外赴任はない	無回答
国内赴任	370	4.3	25.1	66.5	3.2	0.8
海外赴任	370	5.4 (14.1)	20.3 (52.8)	12.7 (33.1)	48.1	13.5

表7 内示の際に社員に対して赴任期間を明示しているか

(%)

	n	明示している	明示する場合としない場合がある	明示はしないが社員は予想ができる	明示しておらず社員は予想もできない	国内/海外赴任はない	無回答
国内赴任	370	8.6	27.6	14.3	45.9	2.7	0.8
海外赴任	370	13.0 (33.8)	10.3 (26.8)	8.1 (21.1)	7.0 (18.2)	47.8	13.8

表8 転勤に当たっての本人同意の考え方

(%)

	n	本人の同意が得られない限り転勤させない	本人の希望や事情を優先して決める	本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める	その他	無回答
計	370	13.0	19.7	62.7	3.5	1.1
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>						
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	4.9	0.0	90.2	2.4	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	6.1	16.3	69.4	6.1	2.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	10.9	23.8	59.4	5.0	1.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	18.0	24.2	55.3	1.9	0.6

る。海外赴任では、海外赴任がある企業のうち、「上限を定めている」が14.1%、「目安がある」が52.8%で、国内赴任と比べて赴任期間がある程度予想できるケースが多い（表6）。

内示の際に社員に対して赴任期間を明示しているかという点では、国内赴任では、「明示しておらず社員は予想もできない」が45.9%と半数近くを占める。一方で海外赴任に関しては、「明示している」が33.8%と比較的高く、「明示することはないが社員は予想ができる」（21.1%）を加えると、半数以上の企業では、赴任期間が予測できる状況で海外に転勤しているといえる（表7）。

海外赴任が一般的な総合商社では、次のような運用をしているという。

「海外赴任の内示は3カ月前が一般的である。国内・海外赴任、それぞれ標準的な在勤期間を人事として示している。海外は、地域により違いがあるが、5年を超える運用にならないようにコントロールしている。」

一方で、比較的転勤の多い小売業では次のような運用となっている。

「全国転勤をする社員は、最初の配属は自宅通勤が難しい地域に配属する。その後も店舗間異動は多く、赴任期間は『3年程度』と考えているが、明確に決めているわけではなく、転勤したら本社に戻るといったルールも

ない。」(小売業)

そもそも、転勤決定にあたって、社員の希望や事情にどの程度配慮しているのだろうか。「本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める」が62.7%と多数を占める。「本人の同意が得られない限り転勤させない」(13.0%)、「本人の希望や事情を優先して決める」(19.7%)などは多くはなく、社員本人の希望や事情以上に、会社の事情が優先されていることがわかる。中でも、転勤経験者比率が高い「雇用区分あり・転勤なし2割程度以下」の企業では、「本人の希望や事情をきくが会社の事情を優先して決める」が90.2%と非常に高い点が注目される(表8)。

これに関して、ヒアリング調査においては、次のような実態がある。

「定期的な面談や個人の申請などにより社員の状況を把握する仕組みを整備しつつ、可能な範囲で個々人の意向に配慮しながら異動を行っているが、最終的には会社の成長や利益等の会社事情を優先して判断する。」(小売業)  
「海外赴任は、社員との事前合意を行うことを原則とはしているが、赴任は社命なので、基本的に社員に拒否権はないと考えている。ただし、社員の事情について、個人面談にお

いて丁寧に把握するようにしている。」(商社)  
「女性社員については、結婚・出産・子育て期は特に転勤がしにくくなることに配慮し、その前に積極的に異動を実施し、早期に一定のキャリア経験が積めるようにしている。」(製造業)

アンケート調査では、転勤を受け入れる社員や実際に転勤を経験した社員に対する見方についても尋ねている。

転勤を受け入れる社員に対する評価については、「転勤を受け入れる社員は仕事への意欲が高い」(44.9%)、「転勤を受け入れる社員は企業への忠誠心(ロイヤリティ)が高い」(33.0%)をあげる企業割合が高い。ただし、転勤経験者比率が高い「雇用区分あり・転勤なし2割程度以下」の企業では「特に違いはない」が51.2%と半数以上を占める。また、異動方針において「多くの社員対象・企業の責任」という方針の企業で、「転勤を受け入れる社員は仕事への意欲が高い」「転勤を受け入れる社員は業務遂行能力が高い」が低い傾向がみられている(表9)。

転勤を経験した社員に対する評価に関しては、「転勤経験により業務遂行能力が高まる」(42.4%)、「転勤経験によりマネジメントする能力が高まる」(42.4%)をあげる企業割合が高い。

表9 転勤を受け入れる社員と受け入れない社員との間での仕事への取り組み姿勢等の違い(複数回答)

	n	転勤を受け入れる社員は仕事への意欲が高い	転勤を受け入れる社員は業務遂行能力が高い	転勤を受け入れる社員は企業への忠誠心(ロイヤリティ)が高い	転勤を受け入れる社員には将来性が期待できる	特に違いはない	一方のタイプのみ社員しかいないので比べられない	(%) 無回答
計	370	44.9	23.5	33.0	29.7	28.6	9.2	1.6
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>								
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	29.3	9.8	17.1	19.5	51.2	9.8	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	38.8	28.6	28.6	26.5	28.6	6.1	4.1
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	50.5	22.8	32.7	26.7	26.7	11.9	2.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	46.0	25.5	39.1	34.2	24.8	8.1	1.2
<b>異動方針</b>								
多くの社員対象・企業の責任	152	38.8	19.1	28.3	28.3	31.6	14.5	0.7
多くの社員対象・本人同意	85	49.4	27.1	32.9	25.9	32.9	5.9	1.2
一部の社員対象・企業の責任	64	51.6	23.4	43.8	31.3	17.2	7.8	1.6
一部の社員対象・本人同意	68	47.1	29.4	33.8	36.8	27.9	2.9	2.9

表10 転勤を経験した社員と経験していない社員との間での仕事への取り組み姿勢等の違い（複数回答）

	n	転勤経験により仕事への意欲が高まる	転勤経験により業務遂行能力が高まる	転勤経験により仕事の専門性が高まる	転勤経験によりマネジメント能力が高まる	転勤経験者は一般的に昇進が速い	特に違いはない	一方のタイプのみ社員しかいないので比べられない	無回答
計	370	25.9	42.4	24.3	42.4	18.4	27.8	2.7	2.2
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>									
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	17.1	29.3	17.1	29.3	17.1	43.9	7.3	0.0
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	20.4	42.9	16.3	36.7	30.6	30.6	0.0	4.1
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	31.7	40.6	28.7	48.5	13.9	18.8	5.0	3.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	25.5	46.6	24.8	41.6	18.0	30.4	0.6	1.2
<b>異動方針</b>									
多くの社員対象・企業の責任	152	22.4	40.8	25.0	40.1	16.4	28.3	5.9	3.3
多くの社員対象・本人同意	85	37.6	49.4	23.5	50.6	17.6	25.9	1.2	0.0
一部の社員対象・企業の責任	64	18.8	35.9	23.4	39.1	25.0	31.3	0.0	1.6
一部の社員対象・本人同意	68	26.5	44.1	25.0	41.2	17.6	26.5	0.0	1.5

これに関しても、転勤経験者比率が高い「雇用区分あり・転勤なし2割程度以下」の企業では「特に違いはない」が43.9%と高い（表10）。

転勤経験者比率が高い企業は、全般に転勤をする社員に対し、高い評価をしているという状況にはない。転勤しない社員が少ないために評価がしにくいという面も考えられるが、このタイプの企業は、社員の転勤負担が大きい点を踏まえると、社員の負担に見合った評価という点でアンバランスであるという印象である。

#### （5）個人の事情等への対応等の新しい動き

女性社員の増加等により、社員個人の事情で転勤対応が難しいケースが増えてきていることを受け、近年、社員の希望や事情を転勤政策に反映さ

せる制度導入が進んでいる。転勤に関する制度の導入割合をみると、「転勤の希望等に関する自己申告等の制度」は50.3%、「本人申し出により転勤を回避できる制度」は41.6%と導入率が高い。また、「社内公募制度や社内FA制度等社員自ら手を挙げて異動する制度」は22.7%である。一方で、「個人の希望する本拠地を決めている」「転勤する範囲を一定のエリア内に限定する」などの制度は1割強と多くはない。制度導入は、転勤経験者比率が高い「雇用区分あり・転勤なし2割程度以下」の企業で積極的であるといえる（表11）。

特に近年制度導入が進んでいる転勤回避制度に関して、ヒアリング調査でその内容を具体的に把握している。

表11 転勤に関して導入している制度や施策（複数回答）

	n	転勤の希望等に関する自己申告等の制度がある	社内公募制度や社内FA制度等社員自ら手を挙げて異動する制度がある	個人の希望する本拠地を決めている	転勤する範囲を一定のエリア内に限定する	転勤をしない区分の社員でも希望により転勤を実施している	一定年齢以上になると転勤を免除する制度がある	一定年齢までは希望する勤務地を選択できる制度がある	一定年齢以上になると希望する勤務地を選択できる制度がある	その他	特にない	無回答	本人の申し出により転勤を回避できる制度
計	370	50.3	22.7	13.2	14.1	8.1	0.0	0.8	1.6	1.1	31.1	3.8	41.6
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	70.7	39.0	24.4	46.3	17.1	0.0	0.0	4.9	2.4	4.9	0.0	48.8
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	51.0	22.4	24.5	28.6	18.4	0.0	2.0	2.0	2.0	22.4	6.1	51.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	53.5	26.7	8.9	8.9	3.0	0.0	1.0	3.0	1.0	27.7	5.0	40.6
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	41.6	15.5	8.7	2.5	5.0	0.0	0.6	0.0	0.6	42.9	3.1	37.3

注：「本人の申し出により転勤を回避できる制度」については、他の制度とは別に単独の設問でその有無を尋ねている。

「女性が増え、出産、育児、介護等の責任が生じる社員が増え、個別対応が難しくなったために、一定の理由（出産、育児、介護、傷病）の場合に、5年を上限に一人1回、転勤を回避できる制度を導入した。」（製造業）

「結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤への帯同を理由に、理由に応じた期間、転勤の免除を認めている。」（金融業）

「本人の病気や子女の問題等会社が認めた場合に一時的に転勤を停止する制度がある。3回まで、上限6年で利用できる。制度利用中は、給与と賞与を一定割合減額する。」（小売業）

また、次のようなユニークな制度もある。

「個人の多様なライフスタイルに対応するとともに、本社のスペース問題を回避することを目的に、転勤先の受け入れの承認を前提に国内の事業所を自由に選択できる制度がある。所属・業務内容は変更せずに勤務地のみを個人が選択できる。」（製造業）

## （6）配偶者の転勤への対応

転勤政策は、自社の社員の転勤に加えて、自社の社員の配偶者の転勤問題への対応も重要になっている。女性が結婚や出産・育児を経ても定着する傾向が強まっているが、配偶者の転勤を理由に退職するという問題がある。

社員の配偶者の転勤に対する制度等の導入状況を見ると、「制度等はない」企業が76.2%と3/4を占める。転勤経験者比率が高い「雇用区分あり・転勤なし2割程度以下」の企業でも63.4%が制度等はないとしている。制度がある場合でも、「配偶者の赴任先に自社の社員を異動させる」が1.9%、「配偶者の転勤に伴い自社の社員が一定期間休職できる」が3.5%と、配偶者に帯同しても仕事が保障されるケースはごく少数である（表12）。

ヒアリングでは、次のような実態と課題が指摘されている。

「配偶者の転勤、ボランティア、自己啓発の場合に、最大3年間休業できる制度を導入しており、配偶者の転勤を理由にした制度利用が多い。ただし、配偶者側の赴任期間がわからないと、休業を取得するのがよいのか、どのタイミングで取得するのがよいのかわからないという問題がある」（製造業）

同業他社とネットワークを形成して配偶者の転勤に対応しているのが地方銀行である。「地銀人材バンク」と呼ばれる仕組みで、64の地方銀行が参加している。配偶者の転勤によって退職をした行員が、転居先の地方銀行に転職を希望した場合に、面接などを経て受け入れる仕組みを構築している。ただし、配偶者側がさらに別の地域に転勤をする場合には、せっかく就職した銀行をまた

表12 社員の配偶者の転勤に対応する制度等（複数回答）

(%)								
	n	配偶者の赴任先に自社の社員を異動させる	配偶者の赴任先に自社の社員を異動させるよう努める	配偶者の転勤に伴い自社の社員が一定期間休職できる	配偶者の転勤に伴い退職した社員を一定期間内に再雇用する	その他	制度等はない	無回答
計	370	1.9	13.2	3.5	7.3	2.2	76.2	1.6
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>								
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	4.9	19.5	4.9	12.2	2.4	63.4	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	2.0	16.3	6.1	12.2	0.0	71.4	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	0.0	15.8	4.0	6.9	1.0	76.2	2.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度以上	161	1.9	9.9	2.5	5.0	1.9	81.4	1.9



退職することになってしまうため、ある意味では対処療法であり、配偶者側の転勤政策のあり方が問題とされるべきであろう。

## (7) 転勤政策の課題

それでは、企業として転勤政策についてどのような問題意識をもっているのだろうか。

転勤を実施する上での課題認識としては、「個別事情に配慮しなければならない社員が増えている」(45.1%)をあげる企業が多く、「転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい」(26.5%)、「単身赴任が増えている」(21.6%)、「転勤を忌避し

て退職する社員がいる」(21.4%)、「転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある」(21.4%)を2割程度の企業があげている(表13)。

また、本人の希望や事情を聴くことについて「特定の事情については配慮が不可欠だ」が63.0%で、「個別に配慮していると異動に支障をきたすので困難だ」(15.9%)、「そもそも本人の意思や事情を聴く必要はない」(1.4%)という意見は少ない(表14)。

その一方で、転勤対象者の範囲については、「現状維持」が56.2%と半数以上を占めるが、「拡大

表13 転勤を実施する上での課題(複数回答)

	n	コストに比べて人材育成面でのメリットが小さい	転勤を忌避する人が多く人材確保が難しい	転勤を忌避して退職する社員いる	転勤をする社員が一部に偏在しており転勤社員の不満がある	転勤をしない社員がいる事について転勤がない区分の社員の不満がある	転勤の有無による労働条件の格差に対して区分の社員の不満がある	個別事情に配慮しなければならない社員が増えている	単身赴任が増えている	海外赴任を希望しない傾向がみられる	その他	特にない	無回答
計	370	8.6	26.5	21.4	21.4	7.8	2.2	45.1	21.6	7.3	3.5	24.3	0.8
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	9.8	31.7	26.8	12.2	12.2	4.9	48.8	24.4	7.3	2.4	14.6	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	8.2	30.6	22.5	28.6	26.5	10.2	55.1	32.7	12.2	4.1	16.3	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.9	23.8	22.8	28.7	2.0	1.0	46.5	28.7	4.0	3.0	18.8	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	9.9	26.1	19.3	15.5	3.7	0.0	42.2	13.0	7.5	3.7	32.3	1.2
<b>異動方針</b>													
多くの社員対象・企業の責任	152	7.2	25.0	23.0	21.7	9.9	2.6	41.4	22.4	6.6	2.0	25.0	0.7
多くの社員対象・本人同意	85	10.6	35.3	17.6	30.6	7.1	1.2	50.6	25.9	7.1	7.1	18.8	0.0
一部の社員対象・企業の責任	64	12.5	18.8	28.1	17.2	9.4	3.1	51.6	20.3	7.8	3.1	23.4	0.0
一部の社員対象・本人同意	68	5.9	26.5	16.2	13.2	2.9	1.5	41.2	16.2	8.8	2.9	30.9	1.5

表14 転勤を実施する際に本人の希望や事情を聴くことについての考え方

	n	本人の納得性を高めるためにはすべてのケースで不可欠だ	特定の事情については配慮が不可欠だ	個別に配慮していると異動に支障をきたすので困難だ	そもそも本人の意思や事情を聴く必要はない	その他	無回答
計	370	18.4	63.0	15.9	1.4	0.8	0.5
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>							
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	7.3	68.3	19.5	0.0	2.4	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	6.1	65.3	24.5	2.0	2.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	15.8	68.3	12.9	2.0	1.0	0.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	25.5	59.0	14.3	0.6	0.0	0.6
<b>異動方針</b>							
多くの社員対象・企業の責任	152	9.9	65.1	21.1	2.6	0.7	0.7
多くの社員対象・本人同意	85	28.2	62.4	8.2	0.0	1.2	0.0
一部の社員対象・企業の責任	64	7.8	62.5	28.1	1.6	0.0	0.0
一部の社員対象・本人同意	68	35.3	60.3	2.9	0.0	1.5	0.0



表15 転勤対象者の範囲についての考え方

(%)

	n	現在よりも範囲を限定していく方向	現状維持の方向である	現在よりも範囲を拡大していく方向	その他	特に考えていない	無回答
計	370	7.6	56.2	20.3	0.5	14.1	1.4
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>							
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	14.6	63.4	7.3	0.0	12.2	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	12.2	63.3	12.2	0.0	12.2	0.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	6.9	66.3	11.9	2.0	10.9	2.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	5.0	48.4	29.2	0.0	16.1	1.2
<b>異動方針</b>							
多くの社員を企業の責任で	152	7.9	56.6	18.4	0.7	13.8	2.6
多くの社員を本人同意を得て	85	5.9	56.5	24.7	1.2	11.8	0.0
一部の社員を企業の責任で	64	17.2	54.7	20.3	0.0	7.8	0.0
一部の社員を本人同意を得て	68	0.0	57.4	19.1	0.0	23.5	0.0

表16 転勤政策の方針や制度に関して検討していること（複数回答）

(%)

	n	1人当りの転勤の頻度を減らす	1人当りの転勤の頻度を増やす	赴任期間を短縮する	赴任期間を長期化する	赴任期間を明示する	社員の事情や希望を聴く制度を導入	地域ごとの採用を拡大する	転勤のない区分の社員を増やす	転勤のない区分の社員の処遇引上げ	その他	検討していることはない	無回答
計	370	4.1	7.0	10.0	0.8	12.4	16.8	25.4	7.3	1.6	7.0	41.1	2.7
<b>雇用区分・転勤なしの割合</b>													
雇用区分あり・転勤なし2割程度以下	41	7.3	4.9	9.8	0.0	7.3	19.5	22.0	4.9	0.0	9.8	43.9	2.4
雇用区分あり・転勤なし3割程度以上	49	2.0	6.1	14.3	2.0	16.3	18.4	36.7	16.3	8.2	8.2	24.5	2.0
雇用区分なし・転勤なし半数程度以下	101	5.0	5.9	6.9	1.0	12.9	24.8	27.7	11.9	0.0	4.0	39.6	3.0
雇用区分なし・転勤なし6割程度程度以上	161	3.7	8.1	9.9	0.6	11.8	10.6	21.1	2.5	0.6	7.5	46.6	2.5
<b>異動方針</b>													
多くの社員対象・企業の責任	152	2.0	7.2	8.6	1.3	5.3	14.5	17.8	8.6	1.3	9.2	46.1	3.9
多くの社員対象・本人同意	85	5.9	7.1	14.1	1.2	11.8	16.5	37.6	4.7	2.4	3.5	35.3	0.0
一部の社員対象・企業の責任	64	9.4	9.4	10.9	0.0	23.4	17.2	32.8	9.4	1.6	3.1	34.4	3.1
一部の社員対象・本人同意	68	1.5	4.4	7.4	0.0	19.1	22.1	20.6	5.9	1.5	10.3	44.1	1.5

していく方向」(20.3%)が「限定していく方向」(7.6%)を上回っており、転勤対象者が限定化される方向にはない(表15)。

本研究は、女性など人材多様化に伴い転勤政策が難しくなるのではないかと想定した。ヒアリング調査では次のような指摘がなされている。

「女性総合職が増えており、グローバルに人材育成を行うためには、海外赴任経験が重要になる。そのため、人材スペックの条件が男女で同じであれば、出産・育児期に入る前の女性を優先的に海外赴任させるよう、各事業部の人事統括に要望している。」(商社)

「転勤前提の区分でも育児等に配慮して転勤をさせない社員が増えると、転勤しない区分

の社員から不公平感が出てくる。転勤を前提にしている社員区分は賃金水準が高く設定されているためであり、これへの対応が難しい。」(小売業)

さらに、今後の転勤政策の方針や制度の検討状況を尋ねた結果、「検討していることはない」が41.1%、検討している内容としては、「地域ごとの採用を拡大する」(25.4%)、「社員の事情や希望を聴く制度を導入」(16.8%)、「赴任期間を明示する」(12.4%)が上位3つである(表16)。

今後の検討課題としてヒアリング調査では次のような意見がある。

「これまでは、転居転勤で人材が活性化する

と考えてきたが、小売業として、地域密着型の人材育成も重要になってきており、転勤を縮小していく考えである。」(小売業)

「社員の希望や事情に配慮する制度導入を行ってきたが、これにより長期間転勤をしない社員も増えることになり、そうした社員の能力開発などについて検討していく必要がある。」(金融業)

一方で、「検討していない」という意見として、次を紹介したい。

「現行の異動・転勤の仕組みは維持する方向である。採用において国内外の異動を通じて能力開発する仕組みを説明し、それに応じられる社員が入社してきている。地域限定で採用しているグループの他社の状況を見ると、モチベーションや能力の面で自社に比べると問題があると感じており、人材確保の観点からも転勤制度を見直す必要性はない。」(製造業)

## 4 結論と考察

働く人が勤務地を変更する転勤制度が、人材多様化を企業の価値につなげようとするダイバーシティ戦略と適合しにくくなっている。企業からみた転勤政策の現状と課題についてアンケート調査結果をベースにしつつヒアリング調査で補足しながら検討してきた。明らかになった点は以下のとおりである。

第1に、転勤の目的としては、事業所展開上の要請といった組織サイドの理由と、幅広い経験を積むという人材育成の両面があるが、特に育成面での効果が期待されている。転居を伴う転勤は、異なる地域での経験や新たなネットワークの形成などにおいて、通常の異動と比べても高い育成効果が期待されている。

第2に、転勤の現状についてみると、転勤対象となっている社員の中でも実際には転勤していな

い社員比率が高い企業も多く、企業により多様である。また、転勤のパターンとしては、転勤先からまた別の赴任地へと異動するパターンが4割程度で、転勤経験者が多い企業でこのパターンが多く、転勤頻度の高い企業では、社員の転勤の負担は大きいと考えられる。また、本拠地という考え方がない企業も4割程度と少なくない。

第3に、転勤制度の運用に関しては、本人の同意や希望を重視するよりも会社都合を優先する形で行われている現状にある。また、国内赴任については、正式な内示から1ヶ月未満で転居をする、どのくらいの期間赴任しているかわからないし明示もない、というように、将来を見通せない形で赴任をするケースが多い。さらに、転勤を経験した社員との間に能力や意欲の面で明確な差がないという意見も少なくない。特に、転勤経験者比率が高い、すなわち社員の転勤負担が大きい企業で、差がないという意見が多い点が問題であろう。

第4に、近年の転勤に関する制度導入の動きに注目した。上述した制度運用の実態により、社員が転勤政策への対応に苦慮していることがうかがえる。そこで、転勤に関して、「本人申し出により転勤を回避できる制度」や「社内公募制度や社内FA制度等社員自ら手を挙げて異動する制度」など、社員個人の希望や事情を反映させる制度導入企業もでてきている。ただし、導入企業は多くはない。また、自社の社員の配偶者の転勤への対応も迫られる状況になっており、2割強の企業で、配偶者の転勤への対応を行っている。

第5に、企業は、転勤政策に関して、個別事情への配慮の必要性や、転勤が人材確保のネックになりかねないことなどの課題を認識している。しかし、今後さらに転勤は拡大する可能性があり、社員の個別事情に配慮する必要性は認めつつも、転勤政策のあり方についての抜本的な改革について差し迫った必要性は感じていないことがうかがえる結果となった。

以上から、転勤政策が、社員に大きな負担を強いている現状にあるにもかかわらず、この問題に関する企業の課題意識は鮮明であるとはいえない

い。転勤を含む異動経験が人材育成面で効果があることは否定できない。しかし、社員の生活設計に大きく関わる転勤は、社員個人の負担はもとより、企業のコストも大きいはずである。働く女性の増加、それに伴う共働き世帯の増加を背景に、これまでのような運用は困難になると考えられる。転勤の現状や効果を明らかにして、具体的な課題を提起していくための研究の蓄積が必要である。

---

注

- 1) 企業アンケート調査は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究(B)課題番号 25285112(研究代表者:佐藤博樹)において、中央大学戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(代表 佐藤博樹)と連携して実施した。調査実施にあたっては、プロジェクトメンバーと検討を重ねている。
- 2) 企業ヒアリング調査は、中央大学戦略経営研究科 ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト「転勤政策のあり方に関する

研究会」(筆者が代表)において実施した。研究の企画及び実施にあたっては、プロジェクトメンバーの協力を得ている。

- 3) この2つの項目を使用したのは、5項目の因子分析を実施した結果、第1因子と第2因子の因子負荷が大きい項目であることが理由である。

#### 参考文献

- 今野浩一郎(2010)「転勤と人材ポートフォリオ、賃金制度との関係」『賃金実務』・No.1091、pp.8-11.
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2009)『人事管理入門(第2版)』日本経済新聞出版社.
- 産労総合研究所・学習院大学「転勤と人事管理に関する調査」『賃金実務』・No.1091.
- 濱口桂一郎(2009)『新しい労働社会—雇用システムの再構築へ』岩波新書.
- 水町勇一郎(2007)「ワーク・ライフ・バランスの視点 —なぜ、どのようにして、WLBを進めていくか?」電機連合『21世紀生活ビジョン研究会報告』pp.174-197.

# Current Status and Issues of Job Relocation Practices

TAKEISHI Emiko

Relocation systems that change an employee's worksite have become increasingly ill-suited as a diversity strategy attempting to link a corporation's human-resource diversification to its worth. This paper aims to shed light upon the current state of corporate relocation practices and areas of concern through surveys and interviews conducted by the authors.

Among employees for whom relocation is a possibility, the ratio of those who actually relocate differs by company. Overall, there is a tendency for relocating employees to bear significant burdens at companies with higher rates of relocation, where the company's circumstances are prioritized over the employee's situation and preferences and the destination site may relocate the employee a second time to another site in a different region. There are many cases among domestic relocations in which the employee must take a new position with little to no foresight into his or her future, e.g., moving house within a month of receiving official notification, or receiving no indication of how long a new post will last.

In recent years, companies have been introducing systems that take employees' individual situations and preferences into

account, such as by permitting employees to request not to be relocated or by using in-house recruitment or free-agent systems to identify employees who volunteer for transfer; however, these companies are few. Relocation both satisfies the corporate organization's demand for office expansion as well as accumulates a broad range of experience for human resource development, an area which especially stands to benefit. However, many believe there is no clear difference between employees who have experienced relocation and those who have not.

Areas of concern in the years ahead include the necessity of taking individual situation into account and the inevitability of relocation becoming a bottleneck in securing personnel. Yet relocation may expand even further in the years to come, and even though companies recognize that they must give consideration to employees' situation, it has also become clear that companies at present see no pressing need for radical reform in relocation practices. Companies cannot be said to have a clear awareness of the problem whereby relocation practices compel employees to take on significant burdens. It is necessary to clarify the current state of relocation practices.